

**PENGARUH *STRATEGIC HUMAN CAPITAL* TERHADAP
KINERJA ENTREPRENEURIAL PADA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK**

Muafi
muafipaciran@gmail.com

UPN "Veteran" Yogyakarta

ABSTRACT

Public sector organizations have realize that strategic human capital will give important contribution to the entrepreneurial performance. This research investigates the role of strategic human capital influencing entrepreneurial performance for employees in public sector organizations. It is a survey research by survey research type. The respondents are participants from employees in public sector organizations in Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). The technique of sampling utilizes purposive sampling. The amount of sample, which required the criteria to be examining, is 102 respondents. The technique of statistics applied in this research is parsial regression. The result of hypothesis examining explains that; there is education influence to the entrepreneurial performance; there is work experience influence to the entrepreneurial performance and there is competence of organizational member influence to the entrepreneurial performance.

Key words: strategic human capital, education, work experience, competence of organizational member, and entrepreneurial performance;

PENDAHULUAN

Tuntutan lingkungan eksternal memerlukan kesiapan sumber daya dan kapabilitas dari seluruh jajaran aparatur lembaga pemerintahan termasuk di Daerah Istimewa Yogyakarta. Fenomena empiris yang terjadi menjelaskan bahwa menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, menuntut Pemerintah Indonesia untuk melakukan perubahan atau reformasi pada birokrasi yang ada untuk menciptakan pembaruan pada pelayanan publik. Namun hal tersebut belum sepenuhnya mampu dicapai oleh para pemangku tata pemerintahan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Keadaan tersebut dapat dilihat dari rendahnya respon para tata pemerintahan dalam menyikapi proses pembaruan pelayanan publik sehingga pelayanan publik belum seperti yang dibutuhkan warga masyarakat (Purbokusumo, et. al, 2006).

Seperti diketahui bahwa beberapa peneliti sangat memberikan perhatian pada pentingnya *strategic human capital* dalam menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja superior. Literatur dari teori *resource based view* (Barney, 1991; Peteraf, 1993) dan manajemen sumber daya manusia strategis (Barney, 1991; Peteraf, 1993) memberikan saran bahwa *human capital* yang spesifik dalam suatu organisasi adalah penting dalam meningkatkan kinerja dari suatu organisasi.

Penelitian ini ingin mengisi celah riset dengan menyediakan pengukuran yang lebih akurat tentang peran *human capital* dalam meningkatkan kinerja *entrepreneurial* pada organisasi sektor publik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini dikarenakan bahwa beberapa peneliti masih sedikit tertarik untuk mengkaji *strategic human capital* pada organisasi publik apalagi jika dikaitkan dengan kinerja *entrepreneurial*. Kinerja *entrepreneurial* merujuk pada kemampuan untuk inovasi, menerima resiko, mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang *entrepreneurial*. Kinerja *entrepreneurial* cenderung merefleksikan luasnya organisasi untuk menerima resiko dan menjadi inovatif atau secara agresif bersaing (Lumpkin dan Dess, 1996). Kinerja *entrepreneurial* selalu identik dengan perusahaan bisnis, padahal kinerja yang *entrepreneurial* sangat penting juga untuk dipahami oleh organisasi publik. Organisasi publik saat ini dituntut untuk selalu bisa beradaptasi dengan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah *strategic human capital* (pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi sebagai anggota organisasi) memiliki pengaruh terhadap kinerja *entrepreneurial* dari organisasi publik di kota Yogyakarta?

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari secara lebih eksplisit dan secara langsung cara untuk mengukur *strategic human capital* pada organisasi sektor publik, dan mencoba untuk memberikan pemahaman pengaruh *strategic human capital* terhadap kinerja *entrepreneurial*.

RERANGKA TEORETIS

RESOURCE BASED VIEW – RBV

Pondasi teori dari RBV dapat ditemukan dalam berbagai studi manajemen sumber daya manusia strategis (MSDM strategis). RBV meyakini bahwa peneliti memberikan perhatian untuk menganalisis kinerja organisasional dari sumber daya mereka dibandingkan dengan aktivitas pasar produk (Wernerfelt, 1984; Carmeli dan Tishler, 2004), ketika sumber daya yang dimiliki, kemampuan dan kompetensi menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan dapat meningkatkan kinerja organisasional diatas normal. Setiap organisasi memiliki sumber daya dan kemampuan yang berbeda-

beda. Hal ini dikarenakan sumber daya sebagai istilah umum memiliki tiga konstruksi pengertian yakni sumber daya, kemampuan dan kompetensi (Carmeli dan Tishler, 2004).

Sumber daya merupakan salah satu faktor yang bisa dikendalikan oleh perusahaan. Sedangkan kemampuan dipahami sebagai sebuah kemampuan untuk menggunakan sumber daya dalam kombinasi proses dan organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Selanjutnya kompetensi merupakan ketrampilan khusus dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan menggunakan cara yang sangat efektif. Definisi dan pemahaman ini menunjukkan bahwa sumber daya berdasarkan input, kemampuan fungsional atau berbasis proses dan kompetensi lintas fungsi berdasarkan kesatuan proses. Kontribusi pandangan berbasis sumber daya untuk manajemen strategi ditekankan pada bentuk perusahaan dengan spesifikasi sumber daya berkelanjutan dan keunggulan bersaing di atas normal (Barney, 1991; Carmeli dan Tishler, 2004).

Pandangan RBV merupakan pandangan yang menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu organisasi yang didasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari aset, keahlian, kapabilitas, dan aset tidak berwujud yang spesial bagi organisasi. Asumsi yang mendasari RBV adalah perusahaan berbeda secara fundamental karena setiap organisasi memiliki 'kumpulan' sumber daya yang unik berupa aset berwujud dan tidak berwujud serta kapabilitas organisasional untuk memanfaatkan aset tersebut. Tiap organisasi mengembangkan kompetensi dari sumber-sumber daya ini dan ketika dikembangkan dengan baik, kompetensi ini menjadi sumber keunggulan bersaing organisasi. Adapun kriteria RBV diturunkan dari gagasan bahwa sumber daya akan lebih bernilai jika sumber daya tersebut adalah; penting, langka, menghasilkan, berkesinambungan (Pearce & Robinson, 2008), tidak ada pengganti, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat ditransfer (Carmeli, 2004). Ditambahkan oleh Carmeli (2004) bahwa sumber daya yang strategis merupakan aset spesifik dalam organisasi publik dan salah satu aset strategis perusahaan adalah memiliki *human capital* yang strategis.

MSDM STRATEGIK

Isu bisnis beberapa tahun terakhir merupakan sejumlah perkembangan penting didalam literatur yang terkait dengan masalah-masalah mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategis (MSDM strategis). Beberapa akademisi dan praktisi memusatkan perhatian mereka pada pendekatan-pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sifatnya strategis. Artinya adalah bahwa pendekatan-pendekatan dalam fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak terbatas hanya pada fungsi personalia saja, tetapi diperluas juga pada keterlibatan pada proses manajemen strategis secara keseluruhan.

Armstrong (2003) menambahkan bahwa isu bisnis utama yang mungkin mempengaruhi strategi SDM termasuk: 1) Tujuan perusahaan yang berkaitan dengan pertumbuhan atau penurunan, akuisisi, *merger*, divestasi, diversifikasi, pengembangan pasar/produk; 2)

Peningkatan keunggulan bersaing melalui inovasi yang mengarah pada diferensiasi produk/jasa, peningkatan produktifitas, perbaikan kualitas/pelayanan pelanggan, dan pengurangan biaya (pengurangan karyawan); 3) Perasaan akan kebutuhan untuk mengembangkan budaya yang lebih positif, berorientasi pada kinerja; 4) Manajemen budaya apapun yang penting berkaitan dengan perubahan dalam filosofi organisasi dalam bidang tertentu seperti meningkatkan komitmen, mutualitas, komunikasi, keterlibatan, desentralisasi dan kerja sama tim.

Strategi bisnis dalam bidang ini mungkin dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia. Walaupun secara ekstrem tidak demikian. Strategi sumber daya manusia diharapkan dapat membantu untuk membuat strategi bisnis dapat berjalan. Strategi bisnis harus memperhitungkan peluang dan hambatan sumber daya manusia. Strategi-sumber daya manusia adalah rangkaian yang digunakan sumber daya manusia untuk membantu perusahaan mencapai sasaran strategiknya (Dessler, 2004).

Kenyataan bahwa karyawan dewasa ini adalah sentral untuk pencapaian keunggulan bersaing telah mengarah pada munculnya bidang yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategik. Beberapa ahli manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategik mendefinisikan MSDM strategik secara berbeda-beda. Bratton (2002, dalam Muafi, 2008) menyatakan "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategik adalah suatu proses yang mengkaitkan antara fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan tujuan strategik dari organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi".

Noe *et al.* (2000) menyatakan "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategik adalah serangkaian pengembangan dan aktivitas sumber daya manusia yang terencana yang dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi". Dessler (2004) menyatakan "Hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan tujuan dan sasaran strategik dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis dan membangun budaya organisasi yang mendorong perkembangan inovasi dan fleksibilitas organisasi".

Dapat disintesis bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategik adalah "suatu proses pengembangan dan aktivitas sumber daya manusia yang terencana yang berusaha mengkaitkan antara fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan tujuan strategik organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan membangun budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas organisasi".

Organisasi sebaiknya melakukan kegiatan untuk mengkoordinasi semua sumber daya perusahaan, termasuk SDM dan setiap komponen yang berkontribusi untuk melaksanakan strategi. Jika semuanya serba terintegrasi maka setiap individu akan dapat bekerja sesuai dengan arah yang jelas secara sinergis, akan memiliki manfaat tambahan atau nilai ketika

sumberdaya dikoordinasikan dan dikombinasikan dengan efektif atau lebih tepatnya memiliki *economic of scale* yang lebih baik.

Saat ini karyawan dituntut untuk memberikan daya saing bagi perusahaan dan menjadi tugas SDM mereka untuk membangun daya saing tersebut. Ini berarti ada *upgrading* atas peran SDM dari tradisional menuju SDM yang berdaya saing inovatif. Adanya perubahan organisasi menjadi datar, ramping dan tangkas (*agile*), serta tuntutan organisasi untuk memiliki karyawan yang sangat terlatih dan berkemampuan tinggi, mendorong para manajer untuk melakukan perubahan dalam aktivitas dan kebijakan praktik manajemen sumberdaya manusia kearah strategik. Kesimpulan yang paling penting adalah sistem SDM dan kapabilitas internal organisasi yang lain harus dikelola dengan cara yang sama dengan strategi organisasi. Dengan kata lain, mereka menekankan kegunaan kesesuaian dengan strategik.

HUMAN CAPITAL

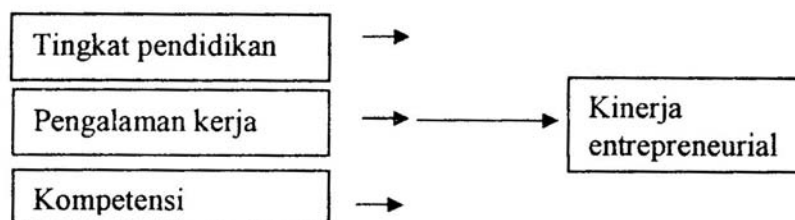
Dalam lingkungan bisnis saat ini yang turbulen, *human capital* bisa menjadi aset yang sangat strategik. *Human capital* merupakan konsep utama dalam berbagai teori. Peran dan pentingnya *human capital* dalam efisiensi organisasi dan efektivitas dapat ditemukan dalam tiga teori: (1) *human relation theory*, seperti pada riset Hawthorne yang menekankan pada kegagalan dan kesuksesan organisasi, (2) *transaction cost economics*, mencakup bagaimana organisasi mencari cara yang optimal dalam mengelola sistem sumber daya, tergantung pada hubungan antara biaya transaksi dan hubungan organisasi dengan pasar sebaik operasi internal organisasi, dan (3) *human capital theory*, difokuskan pada tingkat pendidikan dari karyawan sebagai sumber dari produktivitas angkatan kerja dan pertumbuhan ekonomi. Pentingnya kontribusi teori dari evolusi *human capital* tampak pada pandangan *resource base view* (RBV) dan manajemen sumber daya manusia strategik yang bisa memberikan kekuatan yang akan berdampak pada posisi dominan dalam ilmu organisasi (Carmeli, 2004).

Beberapa studi secara konstan menunjukkan efek positif dari *human capital* terhadap kinerja organisasional. Hall (1992) memberikan contoh bahwa indikasi karyawan yang *know how* merupakan bagian penting dari *human capital*, dipersepsikan sebagai salah satu dari beberapa sumber daya yang bernilai yang akan berhubungan dengan kesuksesan perusahaan. Sumber daya manusia adalah sumber daya organisasi yang bernilai, di mana suatu strategi yang berfokus pada praktik sumber daya manusia adalah mengenalkan pada keahlian yang bernilai yang memberikan kontribusi pada pencapaian posisi keunggulan bersaing (Pfeffer, 1994; Carmeli, 2004).

Ini menandakan pentingnya organisasi untuk memiliki *human capital*. *Human capital* merupakan salah satu bagian dari analisis tingkat individual. Individu yang bekerja membutuhkan pengetahuan dan keahlian khusus di mana hal ini tertuang dalam teori *human capital*. Teori *human capital* menjelaskan bahwa investasi terhadap pengetahuan

dan keahlian akan memperoleh keuntungan (Becker, 1993). *Human capital* adalah potensi produktif dari suatu tindakan dan pengetahuan yang dimiliki individu (Kreitner and Kinicki (2004; 2007). Faktor yang dapat meningkatkan *human capital* yaitu pendidikan formal dan pengalaman sebagai dasar untuk dapat mengatasi situasi manajerial. Honig (1998) juga berpendapat bahwa faktor yang berpengaruh terhadap *human capital* adalah pendidikan dan pengalaman sehingga dapat meningkatkan produktivitas, aktivitas kewirausahaan dan kesuksesan bisnis. Becker (1975) berpendapat bahwa pengalaman dan pendidikan merupakan dasar dari *human capital* yang mana keduanya dapat dibagi secara general dan spesifik pada organisasi dan aktivitas *entrepreneurship*. Dalam penelitian ini *human capital* diukur dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi. Hal ini juga pernah dilakukan oleh Carmeli (2004). Dalam penelitiannya, Carmeli (2004) menemukan hasil bahwa tingkat pendidikan yang tinggi, pengalaman kerja dan kompetensi yang spesifik dapat meningkatkan kinerja organisasional pada sektor publik.

Hayton (2003) menguji hubungan antara manajemen *human capital* yang berdampak pada kinerja *entrepreneurial*. Hasilnya menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi memerlukan praktik sumber daya manusia yang berkaitan dengan *human capital* seperti perilaku kebebasan dalam menentukan (*discretionary*), berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja *entrepreneurial*. Beberapa kajian tersebut digunakan untuk mengembangkan kerangka konseptual yang ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1
Pengaruh Strategic Human Capital terhadap Kinerja Entrepreneurial

Hipotesis

Mendasarkan pada gambar 1 maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1. Ada pengaruh tingkat pendidikan karyawan terhadap kinerja entrepreneurial karyawan.
- H2. Ada pengaruh pengalaman kerja karyawan terhadap kinerja entrepreneurial karyawan.
- H3. Ada pengaruh kompetensi karyawan sebagai anggota organisasi terhadap kinerja entrepreneurial karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah survei dengan menggunakan kuesioner secara *cross sectional*. Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer. Cara pengumpulan data primer melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur pemerintah pada organisasi publik di Kota Yogyakarta. Adapun responden yang mengembalikan kuesioner berjumlah 102 responden di Kota Yogyakarta, yang diambil secara purposive. Teknik skala Likert digunakan untuk mengukur pernyataan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi dan kinerja *entrepreneurial* dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju). Item kuesioner untuk pernyataan tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi mengacu pada Carmeli (2004). Sedangkan item pernyataan untuk kinerja *entrepreneurial* mengacu pada Hayton (2003). Hasil validitas dan reliabilitas menyimpulkan bahwa tiap item pernyataan menghasilkan *loading factor* >0,5 (valid). Selanjutnya dalam pengujian reliabilitas menghasilkan *cronbach alpha* >0,6 (reliable) (tabel 1). Teknik statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi parsial.

Tabel 1
Hasil dari Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Factor loading	Cronbach Alpha
Pendidikan (P)	P1	0.519	0.661
	P2	0.520	
Pengalaman kerja (PK)	PK.1	0.512	0.611
	PK.2	0.622	
Kompetensi (Kom)	Kom.1	0.566	0.601
	Kom.2	0.660	
	Kom.3	0.611	
	Kom.4	0.600	
	Kom.5	0.798	
	Kom.6	0.611	
	Komp.7	0.621	
	Komp.8	0.601	
Kinerja <i>entrepreneurial</i> (KE)	KE.1	0.652	0.681
	KE.2	0.560	
	KE.3	0.671	

Pengujian korelasi bermanfaat untuk menilai validitas diskriminan. Korelasi antar setiap variabel tidak melebihi kriteria yakni 0.9. Diyakini oleh Hair *et al.* (1998) akan berimplikasi bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel yang diteliti. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2
Korelasi antar variabel

	1	2	3	4	5
Tingkat pendidikan	1				
Pengalaman kerja	0.505*	1			
Kompetensi	0.615*	0.651*	1		
Kinerja entrepreneurial	0.678*	0.670*	0.556*	1	

* Signifikan dengan $p < 0.01$

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 3 menjelaskan bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki (59,4%), bekerja pada Dinas Catatan Sipil (44,8%), dan berpendidikan Sarjana 50%.

Table 3
Profil Responden (N = 102)

Karakteristik umum	Sub Karakteristik	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	59,4
	Perempuan	40,6
Lembaga Dinas	Dinas Perijinan	11,9
	Dinas Pariwisata & Kebudayaan	17,7
	Dinas Pendidikan	5,8
	Dinas Sosial & Transmigrasi	19,8
	Dinas Catatan Sipil	44,8
Tingkatan pendidikan	SMU/Diploma	2,1
	Sarjana	50,0
	Pasca Sarjana	47,9

Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan dimensi *strategic human capital* yang terdiri dari variabel pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja *entrepreneurial* sebagai variabel terikat diuji dengan teknik analisis regresi parsial. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4 bahwa pada masing-masing variabel bebas

(pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi) secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja *entrepreneurial*. Penjelasan ini sekaligus membuktikan bahwa ketiga hipotesis didukung dengan fakta empiris.

Pada tabel 4 menjelaskan bahwa ada pengaruh pendidikan karyawan terhadap kinerja *entrepreneurial* ($\beta = .345$, $p < 0.000$), sehingga hipotesis pertama didukung. Selanjutnya, ada pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja *entrepreneurial* ($\beta = 0.008$, $p < 0.000$) sehingga hipotesis kedua didukung. Akhirnya ada pengaruh kompetensi karyawan sebagai anggota organisasi terhadap kinerja *entrepreneurial* ($\beta = 0.253$, $p < 0.000$) sehingga hipotesis ketiga didukung.

Tabel 4
Analisis Regresi

Independent Variable	Dependent Variable	Coefficient Regression (β)	β	t	Sign.
pendidikan	Kinerja <i>entrepreneurial</i>	0,345	0,509	6,788	0,000*
Pengalaman kerja		0,08	0,157	2,072	0,041*
Kompetensi		0,253	0,276	3,653	0,000*

* Significant at the 0,05 level (2-tailed)

Peneliti berargumentasi bahwa untuk membangun *strategic human capital* seharusnya sangat mempertimbangkan latar belakang pendidikan spesifik karyawan, pengalaman kerja spesifik dan kompetensi. Selanjutnya *strategic human capital* seharusnya bernilai, jarang dan tidak mudah ditiru. Hal ini dikarenakan *strategic human capital* akan memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja *entrepreneurial*. Kinerja ini dilihat dari kemampuan karyawan untuk berinovasi, menerima resiko, mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang entrepreneur.

Nampaknya, ini juga sudah disadari oleh aparat pemerintah di Pemerintah di wilayah Kota Yogyakarta. Kota Yogyakarta yang terdiri dari 14 Kecamatan dan 45 Kelurahan di mana masing-masing wilayah memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Agar bisa efektif dan efisien segala bentuk kegiatan (baik administratif dan teknis) pemerintah kota Yogyakarta telah membuat dan mengimplementasikan sistem komputerisasi secara terintegrasi. Hal tersebut dibantu pula dengan di luncurkannya web site pemerintah kota Yogyakarta pada 7 Oktober 2002, dengan alamat domain www@jogjakarta.go.id. Pada situs ini masyarakat bebas menyampaikan kritik dan saran terhadap berbagai program kegiatan, mutu pelayanan dan kinerja pegawai pemerintah kota.

Selain itu pemerintah kota Yogyakarta sudah membuka kantor pelayanan satu atap di kantor dengan berbagai macam layanan diberikan mulai dari pengurusan akta kelahiran, pembuatan KTP, surat kematian hingga ijin mendirikan usaha, secara cepat, tepat dan akurat yang bisa dilaksanakan di satu gedung. Selain meminimalkan penggunaan kertas (*paperless*), sistem ini memotong jalur birokrasi dan meminimalkan perilaku negatif para oknum pegawai yang suka meminta “imbalan” kepada masyarakat dalam pengurusan dokumen-dokumen. Akhirnya bukan saja pemerintah yang diuntungkan dengan diterapkannya sistem ini, tapi masyarakat kota pada khususnya dan masyarakat DIY pada umumnya bisa secara maksimal terlayani. Hal tersebut dapat terlaksana berkat adanya kemauan dan kesadaran karyawan untuk mengimplementasikan paradigma sebagai pelayan masyarakat. Kondisi ini jika tidak didukung dengan adanya *strategic human capital* yang tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja *entrepreneurial*. Aparatur pemerintah telah berpersepsi bahwa kinerja *entrepreneurial* ini akan dapat dicapai jika memiliki tingkat pendidikan yang spesifik, pengalaman kerja yang spesifik dan kompetensi yang bernilai, langka dan tidak mudah ditiru oleh organisasi publik yang lain.

Implikasi teori ditekankan pada tidak hanya penting memiliki tingkat pendidikan dan pelatihan yang tepat, tetapi perlu juga dibangun *human capital* yang strategis sebagai bagian dari organisasi yang spesifik. Meskipun keahlian generik penting dan sebagai sumber untuk keunggulan bersaing, memiliki keahlian yang spesifik dalam organisasi adalah tidak kalah penting, sebab organisasi menjadi lebih baik jika bisa menggunakan *human capital* dalam konteks yang spesifik (Carpenter, *et al.*, 2001 dalam Carmeli, 2004). RBV sebagai suatu kekuatan yang memberikan pengaruh pada evolusi dari perspektif manajemen sumber daya manusia strategis.

Implikasi manajerial menekankan pada penciptaan dari *strategic human capital* yang spesifik untuk organisasi dan bisa memberikan layanan terbaik dalam konteks organisasi publik. *Strategic human capital* memerlukan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia seharusnya difokuskan pada dua isu utama. Pertama, kebijakan sumber daya manusia seharusnya unik dan kontekstual. Kedua, *human capital* harus fit dan berinteraksi positif dengan elemen organisasi yang lain, seperti pada budaya organisasional. Kesemuanya penting untuk peningkatan kinerja organisasional termasuk kinerja *entrepreneurial*.

SIMPULAN

Temuan dari penelitian ini menjelaskan adanya pandangan dalam pendekatan baru untuk mengukur *strategic human capital* secara spesifik dalam organisasi publik pada tingkatan individual. Pendekatan penelitian menyediakan RBV sebagai cara dari hambatan utama untuk sebuah pengujian langsung dari konsep teori inti. Studi ini menjelaskan bahwa *human capital* adalah konstruk yang multidimensional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *strategic human capital* yang terdiri dari pendidikan, pengalaman kerja dan

kompetensi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja *entrepreneurial* dalam tingkatan individual.

Keterbatasan penelitian ini memiliki responden yang hanya ada ditingkatan Kota Yogyakarta, belum mencakup seluruh organisasi publik di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) sehingga hasil riset belum bisa menggeneralisasi kajian *strategic human capital* di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Selanjutnya, penelitian ini hanya menggunakan pengukuran kuesioner yang dipersepsikan (*perceptual measure*) oleh responden secara individual sehingga dikhawatirkan data yang dianalisis bisa tidak konsisten. *Strategic human capital* yang diukur hanya dari tiga variabel, padahal mengukur *strategic human capital* adalah multidimensional. Sedangkan kinerja yang diukur hanya dari kinerja *entrepreneurial*, padahal untuk mengukur kinerja ada dua ukuran; kinerja keuangan dan kinerja non keuangan (Muafi, 2008a; 2008b).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2003. *Strategic Human Resources Management. A Guide To Action*. Terjemahan. Gramedia Jakarta.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G.S. 1993. “Human Capital”. The University Of Chicago Press. Chicago. IL.
- Carmeli, A. 2004. Strategic human capital and performance of public sector organizations. *Scandinavia Journal Management*. 20. p. 375-392.
- Carmeli, A & Tishler A. 2004. *Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms; A multivariate analysis, Management Decision Economics*. 25: 299-314.
- Carmeli, A & Tishler A. 2004. *The Relationship Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. Strategic Management Journal* 25: 1257–1278
- Dessler, G. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke 9. Jilid 1. Indeks. Jakarta.
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. 13. 135–144.

- Hayton, J.C. 2003. Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study Of Entrepreneurial Performance. *Human resources Management*. Winter. Vol. 42.pp. 375-391.
- Honig, B. 1998. " What Determines Success ? Examining The Human, Financial, And Social Capital Of Jamaican Microentrepreneurs " *Journal Of Business Venturing*, Vol 13. No 3. pp 371-94.
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2004. *Organizational Behavior*. 6th ed. McGraw Hill. Avenues of The Americas. New York
- 2007. *Organizational Behavior*, 7th ed, McGraw Hill. Avenues of The Americas. New York
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to Performance. *Academy of Management Review*. 21. 135-173.
- Muafi. 2008a. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Wimaya Press. UPNVY
- 2008b. The Effects of Alignment Competitive Strategy, Culture, and Role Behavior on Organizational Performance in Service Firms. *The International Journal Of Organizational Innovation*. Vol.2. Number 1. Summer 2009. p. 106-133.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B & Wright., P.M. 2006. *Human Resources Management*. Fifth Edition. McGraw Hill Irwin. New York. America.
- Pearce II, J. A & Robinson., R.B. 2008. *Manajemen Strategik. Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14. 179-191.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Purbokusumo Y, Baiquni M, Akhyat A, Idham IBTY. 2006. *Reformasi Terpadu Pelayanan Publik (Integrated Civil Service Reform) Pemerintah Propinsi DIY. Pemerintah Propinsi DIY dan Kemitraan Pembaruan Tata Pemerintahan di Indonesia*

Singarimbun, M dan Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. LP3ES., Jakarta.

Sugiyono. 2000. *Statistik Non Parametris Untuk Penelitian*. Alfabeta. Jakarta

Wernerfelt, B. 1984. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5. 171–180.